

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Systém péče o zaměstnance v dopravním podniku
Employees Care System in the Transport Company

Student: Veronika Glofáková

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Anna Oplatková, Ph.D.

Ostrava 2016

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání bakalářské práce

Student: **Veronika Glofáková**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku
Téma: **Systém péče o zaměstnance v dopravním podniku**
Employees Care System in the Transport Company
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Personální politika
 3. Rozbor péče o zaměstnance
 4. Vyhodnocení výsledků a návrhy opatření
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada, 2011. 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. 207 s. ISBN 978-80-247-4151-2.


Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Anna Oplatková, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2015
Datum odevzdání: 06.05.2016


Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.“

Ve Valašském Meziříčí 6. května 2016

Veronika Glofáková
.....

Veronika Glofáková

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala Ing. Anně Oplatkové, Ph.D za její věnovaný čas, cenné rady a připomínky, které mi pomohly při psaní mé práce. Můj dík patří i společnosti Forman Adamec, a.s. za jejich čas a ochotu, kterou mi poskytli při tvorbě mé bakalářské práce.

OBSAH

1 ÚVOD	5
2 PERSONÁLNÍ POLITIKA	6
2.1 Pojetí a význam personální práce	7
2.2 Péče o zaměstnance	9
2.3 Pracovní doba	10
2.3.1 Doba odpočinku	11
2.3.2 Pracovní režim	11
2.4 Pracovní prostředí	11
2.4.1 Fyzikální podmínky práce	12
2.5 Bezpečnost práce a ochrana zdraví zaměstnanců	12
2.5.1 Povinnosti zaměstnavatele	12
2.5.2 Povinnosti zaměstnance	13
2.5.3 Školení pracovníků	13
2.6 Personální rozvoj pracovníků	13
2.6.1 Vzdělávání pracovníků	14
2.6.2 Metody vzdělávání na pracovišti („on the job“)	15
2.6.3 Metody vzdělávání mimo pracoviště („off the job“)	15
2.7 Motivace	16
2.7.1 Stimulace a stimul	17
2.8 Hodnocení zaměstnanců	18
2.9 Odměňování pracovníků	18
2.9.1 Základní otázky odměňování v podniku	19
2.10 Zaměstnanecké výhody (benefity)	20
2.11 Služby poskytované pracovníkům na pracovišti	21
2.11.1 Ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám	21

2.12 Péče o životní prostředí.....	22
3 ROZBOR PÉČE O ZAMĚSTNANCE.....	23
3.1 Základní charakteristika podniku Forman Adamec, a.s.....	23
3.1.1 Historie společnosti	24
3.1.2 Vozový park	24
3.2 Pracovní doba, pracovní režim, doba odpočinku pracovníků	26
3.3 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci, školení pracovníků	27
3.4 Vzdělávání zaměstnanců v podniku	27
3.5 Hodnocení pracovníků	28
3.6 Odměňování zaměstnanců.....	28
3.7 Motivace a benefity v podniku	30
3.8 Služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám	31
3.9 Péče o životní prostředí.....	32
4 VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A NÁVRHY OPATŘENÍ	33
4.1 Zpracování dat	33
4.2 Vyhodnocení dotazníku	33
4.3 Návrhy opatření.....	41
4.4 Náklady podniku související s návrhy opatření.....	42
5 ZÁVĚR.....	45
Seznam použité literatury.....	46
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
Seznam příloh	
Přílohy	

1 ÚVOD

Téma péče o zaměstnance je důležité pro všechny podniky. Pokud jsou pracovníkům poskytovány kvalitní služby, mohou zvýšit motivaci i pracovní výkon. Finanční benefity i celková péče o zaměstnance ukáže budoucí cestu k rozvoji celého podniku, pokud jsou tyto služby vykonávány kvalitně. Zlepšování péče o zaměstnance vede k jejich větší spokojenosti a lepším výkonům. Proto by se na toto téma měl orientovat každý podnik.

Cílem bakalářské práce je popis nástrojů používaných ke stimulaci výkonů pracovníků a jejich vyhodnocení v dopravním podniku Forman Adamec, a.s.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. První část je teoretická, kde jsou popsány personální činnosti se zaměřením na základní pojmy vztahující se k péči o pracovníky. Druhá část je praktická, ve které je v úvodu popis společnosti Forman Adamec, a.s. se sídlem v Novém Jičíně, ve které je tato práce realizována. V praktické části bude provedeno vyhodnocení současného stavu péče o zaměstnance na základě informací získaných rozhovorem s managementem společnosti a především prostřednictvím dotazníků, které budou rozdány zaměstnancům ve vnitrostátní a mezinárodní dopravě. Po zpracování uvedených informací budou vypracovány návrhy k případnému zlepšení.

Při zpracování bakalářské práce bylo použita metoda popisu, analýzy a syntézy.

2 PERSONÁLNÍ POLITIKA

„Personální politiku lze chápat dvojím způsobem. Za prvé jako systém zásad personální politiky, kdy podnik řídí a rozhoduje o oblastech dotýkajících se práce a zaměstnanců. Za druhé, jako opatření, jímž se subjekt personální politiky snaží ovlivnit pracovní výkon zaměstnance a usměrňovat jeho chování tak aby to vedlo k efektivnímu využití pracovní síly a tím k prospěchu firmy.“ Důležité je, že musí existovat konkrétní cíle, představy a dlouhodobý strategický záměr. Personální politika je úzce spjata s personální strategií a společně tvoří jeden celek. Proto je velmi důležité, aby personální politika byla stabilní, což se projeví v úspěšné a dlouhodobé existenci podniku. Personální strategie se týká především dosažení cílů v personální oblasti společnosti. ¹

Obecná nebo celková personální politika podniku se projevuje v řadě dílčích personálních politik, např. v politice získávání a výběru pracovníků, v politice odměňování, vzdělávání, v politice personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců, v politice hodnocení apod. Tyto dílčí politiky musejí být vzájemně sladěny a musejí se podporovat. (Koubek, 2012)

Dle Kociánové personální politika tvoří jednotlivé činnosti, které se vztahují k oblastem personálního řízení. Zahrnuje způsoby jednání s lidmi, proto musí být dobře sestavená, aby motivovala zaměstnance a utvářela přátelské mezilidské vztahy na pracovišti.

Personální politika obsahuje dílčí politiky například:

- politika zaměstnanosti - samotné získávání, výběr a přijímání zaměstnanců,
- politika vedení – formulování důvěrných mezilidských vztahů,
- politika odměňování – složky odměny, mzdová politika,
- politika vzdělávání a rozvoje zaměstnanců – rozvíjení znalostí a schopností pracovníků,

¹ Personální strategie a politika. In: Podnikátor [online]. 2012 [cit. 2016-01-27]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/personalistika/řízení-lidskych-zdroju/n:17514/Personalni-strategie-a-politika>.

- sociální politika – zahrnuje sociální služby, zdravotní péči poskytovanou zaměstnancům,
 - informační politika – návrhy a stížnosti zaměstnanců, neformální komunikace.
- (Kociánová, 2012)

2.1 Pojetí a význam personální práce

„Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“ (Koubek, 2012, s. 13)

Personální práce vyjadřuje filozofii a přístup podniku jak řídit a vést pracovníky. V běžném životě označuje výkon personálních činností, za které zodpovídá personální útvar a vedoucí zaměstnanci, při své řídicí funkci ve vztahu k podřízeným. Personalistika také ovlivňuje získávání, stabilizaci, motivaci a spokojenost pracovníků. Význam personální práce v podniku zahrnuje různé úlohy, jako jsou vytvoření pracovní funkce, zřízení personální útvaru a jeho začlenění do organizační struktury a správné postavení personální ředitele do hierarchie podniku. (Dvořáková, 2012)

Personální administrativa, personální řízení, řízení lidských zdrojů

Tyto termíny bývají často označovány jako synonyma, ale z teoretického hlediska tomu tak není. Zejména se rozlišují pojmy personální řízení a řízení lidských zdrojů. Jedná se o rozdílné vývojové fáze či koncepce personální práce a její postavení v řízení organizace.

Personální administrativa je nejstarším pojetím personální práce, kterou je možno chápat jako službu zajišťující administrativní práce spojené se zaměstnáváním lidí.

Personální řízení se začalo objevovat již před druhou světovou válkou. Vedení podniků si začalo uvědomovat, že existuje nevyčerpatelný zdroj prosperity a konkurenceschopnosti, a to lidská pracovní síla. Začalo se prosazovat skutečné

personální řízení, vznikaly personální útvary, ve kterých se rozvíjela personální politika a metody personální práce. (Koubek, 2012)

Personální řízení je obsahem práce každého vedoucího zaměstnance v podniku. Jeho cílem je správně využít schopnosti lidí a dosáhnout tak všech cílů organizace. Zároveň by to mělo vést ke spokojenosti zaměstnanců, k jejich motivaci a rozvoji. (Kociánová, 2010)

Podle Koubka je nejdůležitější pojetí personální práce, tzv. **řízení lidských zdrojů**. Jedná se o nejnovější koncepci personální práce, je jádrem, nejdůležitější oblastí celého řízení organizace a také důležitou úlohou všech manažerů. Tímto novým postavením se vyjadřuje význam člověka, jako nejdůležitější vstup činnosti podniku. Od personálního řízení se řízení lidských zdrojů odlišuje mnoha znaky, např.:

- strategickým přístupem k personální práci a personálním činnostem,
- orientací na vnější faktory formování a fungování pracovní síly podniku (životní způsob, trh práce, životní prostředí, legislativa...),
- personální práce se přesouvá od odborných specialistů na všechny vedoucí pracovníky,
- vedoucí personální útvaru se stává členem vedení podniku,
- orientací na kvalitu pracovního života a spokojenosti pracovníků.

(Koubek, 2012)

Personální činnosti

Aby byly zajištěny veškeré úkoly personální práce, je třeba provádět řadu personálních činností, ke kterým patří:

- vytváření a analýza pracovních míst – definování úkolů, pravomocí a odpovědností,
- personální plánování – plánování potřeby pracovníků ve firmě,
- získávání, výběr a přijímání pracovníků – volná pracovní místa musí přilákat dostatečné množství uchazečů o práci,
- hodnocení pracovníků – činnosti mají zajistit, jak pracovník vykonává svou práci,
- rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru – zařazení zaměstnance na konkrétní pozici, převedení na jinou práci, propouštění apod.,

- odměňování – ovlivňuje pracovní výkon a také motivuje pracovníky,
- vzdělávání a rozvoj – školení, vzdělávací programy atd.,
- pracovní vztahy – organizace jednání mezi vedením podniku a odbory, řešení konfliktů apod.,
- péče o pracovníky – činnosti zaměřené na pracovní prostředí, pracovní dobu, bezpečnost při práci a další,
- personální informační systém – analýza informací pracovníků, práce, mezd, poskytování informací, uchovávání informací o trhu práce apod. (Koubek, 2011)

Kdo zabezpečuje personalistiku

„Personalistiku v organizaci zabezpečují manažeři (vedoucí zaměstnanci), ve větších organizacích s větším počtem zaměstnanců zpravidla s podporou personalistů (personálního útvaru) nebo poskytovatelů personálních služeb“. (Šikýř, 2012, s. 39)

Šikýř tvrdí, že manažeři naplňují úkol personalistiky, když řídí a vedou podřízené zaměstnance k vykonání dané práce a k dosahování výkonu. Roli manažerů v personalistice vymezuje i zákoník práce, který stanovuje práva a povinnosti vedoucích zaměstnanců. Ve velké organizaci bývá založen rozsáhlý personální útvar, který je přímo podřízen generálnímu řediteli organizace. Vedoucí personálního útvaru se stává členem nejvyššího vedení podniku.

Poskytovatelé personálních služeb zajišťují některé personální činnosti, například získávání, vzdělávání zaměstnanců, zpracování mezd apod. Kooperace s poskytovateli personálních služeb je součástí outsourcingu personálních činností, který představuje využívání cizích zdrojů pro zajištění konkrétních personálních činností. (Šikýř, 2012)

2.2 Péče o zaměstnance

Zaměstnavatelé si uvědomují, že jsou to hlavně zaměstnanci, kteří přinášejí do podniku nové nápady, poznatky a jsou tvořivým zdrojem organizace. Proto se společnosti stále více zaměřují na péči o zaměstnance, především na personální rozvoj a poskytování sociálních výhod. (Tomšík, 2011)

„Péče o pracovníky je vedle odměňování tou oblastí personální práce, která je nejčastěji pracovníky či potencionálními pracovníky používána k porovnávání organizace s organizacemi jinými.“ (Koubek, 2012, s. 344)

Podle Koubka lze členit péči o pracovníky do tří skupin:

- 1) povinná péče o zaměstnance** – je daná zákony, předpisy a kolektivními smlouvami nadpodnikové úrovně,
- 2) smluvní péče** – je daná kolektivními smlouvami uzavřenými na úrovni organizace,
- 3) dobrovolná péče o pracovníky** – je výrazem personální politiky zaměstnavatele, především má zájem o získání konkurenční výhody na trhu práce.
(Koubek, 2012)

Péče o pracovníky zahrnuje tyto záležitosti:

- pracovní dobu a pracovní režim,
- pracovní prostředí,
- bezpečnost práce a ochranu zdraví,
- personální rozvoj zaměstnanců,
- služby poskytované pracovníkům na pracovišti,
- ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám,
- péči o životní prostředí. (Koubek, 2012)

2.3 Pracovní doba

Právní úprava pracovní doby je uvedena v zákoníku práce. Vztahuje se pouze na práci vykonávanou v pracovním poměru, nikoliv na dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr.

Pracovní doba je doba, ve které povinně zaměstnanec vykonává práci pro zaměstnavatele nebo je to doba, ve které zaměstnanec musí být připraven k výkonu své práce podle pokynů zaměstnavatele.

Délka pracovní doby stanovená zákonem činí 40 hodin týdně. Zpravidla to platí u jednosměnného pracovního režimu. U dvousměnného režimu potom délka činí 38,75 hodiny týdně. Pokud zaměstnanec pracuje na tři směny nebo vykonává práci v podzemí, v dolech apod., tak potom je délka pracovní doby stanovena zákonem na 37,5 hodiny za týden. U mladistvých pracovníků (do 18 let) nesmí délka pracovní doby překročit 8 hodin za den a celkově 40 hodin za týden.

Do pracovní doby se nezapočítávají přestávky na jídlo a oddech, jedná se o tzv. čistou pracovní dobu. (Šikýř, 2012)

2.3.1 Doba odpočinku

Doba odpočinku je doba, která nepatří do pracovní doby. Jedná se tedy o čas v práci na jídlo a oddech nebo jej můžeme chápat jako nepřetržitý odpočinek mezi dvěma směnami nebo nepřetržitý odpočinek v týdnu. Odpočinek na jídlo a oddech by měl být nejméně 30 minut, na který má zaměstnanec nárok po každých 6 hodinách práce, u mladistvých zaměstnanců po každých 4,5 hodinách. Přestávku si zaměstnanec může rozdělit na více částí, ale alespoň jedna její část musí trvat nejméně 15 minut. Doba odpočinku prodlužuje čas přítomnosti zaměstnance v práci.

Doba na jídlo a oddech musí být zaměstnanci zajištěna v průběhu provozu (není možné provoz přerušit). V takových případech se tato doba započítává do pracovní doby a je tedy placená. (Šikýř, 2012)

2.3.2 Pracovní režim

Pracovní režim zaměstnanců se dělí do čtyř skupin:

1) jednosměnný (40 hodin týdně) – směna může začínat i končit v kteroukoli hodinu,

2) dvousměnný (38,75 hodiny týdně) – zaměstnanci se střídají v ranní a odpolední směně,

3) třisměnný (37,5 hodiny týdně) – zaměstnanci se střídají v ranní, odpolední a noční směně,

4) nepřetržitý (37,5 hodiny týdně) – zaměstnanci se mohou střídat ve dvou, třech nebo čtyřech směnách, nepřetržitý provoz je provoz 24 hodin denně po 7 dní v týdnu. (Šikýř, 2012)

2.4 Pracovní prostředí

Pracovní prostředí můžeme charakterizovat jako souhrn materiálních podmínek a pracovních činností, kam patří:

- stroje a zařízení,
- manipulační prostředky,
- ochranné pomůcky pracovníků,
- ostatní vybavení pracoviště,
- suroviny a materiál,
- organizace práce,

- společenské podmínky práce. (Tomšík, 2011)

2.4.1 Fyzikální podmínky práce

Fyzikální podmínky práce ovlivňují výkon i kvalitu pracovníka, také mají vliv na zdravotní stav a mohou ovlivňovat mezilidské vztahy. Do fyzikálních podmínek práce můžeme zařadit pracovní ovzduší, které je tvořeno teplotou, vlhkostí vzduchu, rychlostí proudění vzduchu, čistotou a tlakem vzduchu.

Dále zde patří osvětlení, u kterého se sleduje především množství světla na dané pracovní ploše.

Další podmínkou je hluk, který má na člověka nepříjemný a rušivý účinek. (Tomšík, 2011)

V neposlední řadě zde zařazujeme také barevnou úpravu pracoviště, která slouží, jako nástroj signalizace, ovlivňuje psychiku zaměstnance. Zejména se musí respektovat druh práce, tvar, velikost a poloha prostoru. (Koubek, 2012)

S pracovním prostředím souvisí nejen fyzické, ale i sociálně psychologické podmínky práce. Tyto podmínky působí jinak, pokud zaměstnanec pracuje v kolektivu nebo samostatně. (Koubek, 2012)

2.5 Bezpečnost práce a ochrana zdraví zaměstnanců

„Zaměstnavateli je uložena povinnost provádět opatření, jejichž cílem je odstranit příčiny ohrožení života a zdraví pracovníka a vytvořit bezpečně pracovní podmínky. Tato jeho povinnost je kontrolovatelná. Dozorem nad bezpečností práce je u nás pověřeno ministerstvo práce a sociálních věcí, kterému je podřízen Český úřad bezpečnosti práce.“ (Koubek, 2012, s. 355)

2.5.1 Povinnosti zaměstnavatele

- vyhledávat rizika možného ohrožení zdraví pracovníků,
- provozovat stroje, které odpovídají požadavkům bezpečnosti práce,
- nesmí dovolit, aby pracovník vykonával práci, která neodpovídá jeho schopnostem nebo zdraví,
- seznamovat a pravidelně školit zaměstnance s právními předpisy,
- zjišťovat pracovní úrazy a nemoci z povolání, což je hlavním cílem této oblasti péče o pracovníky. (Koubek, 2012)

2.5.2 Povinnosti zaměstnance

- dodržovat předpisy a nařízení bezpečnosti práce,
- používat ochranné pomůcky při práci,
- zúčastňovat se školení, zdravotních prohlídek, nepožívat alkoholické nápoje na pracovišti. (Koubek, 2012)

2.5.3 Školení pracovníků

Školení pracovníků můžeme rozdělit na dva typy:

- 1) **při přijetí zaměstnance** – poskytnutí základních informací o bezpečnosti práce,
- 2) **periodické** – vykonává se v průběhu práce, kdy může dojít ke změně pracovního prostředí, ke změně technologie apod. (Tomšík, 2011)

2.6 Personální rozvoj pracovníků

„Dvořáková (2004) definuje rozvoj pracovní síly jako „změnu kvalifikace a rozvíjení osobního potenciálu, včetně životního stylu a zdraví.“ Rozvoj se rozděluje na personální a sociální. Personálním rozvojem se rozumí formování pracovních schopností zaměstnanců (zvyšování kvalifikace například pomocí vzdělávání) a získání pracovních zkušeností (v průběhu kariéry zaměstnance). Pomocí plánování osobního rozvoje ovlivňujeme znalostní potenciál organizace, pracovní motivaci a spokojenost samotných zaměstnanců.“ (Tomšík, 2011, s. 113)

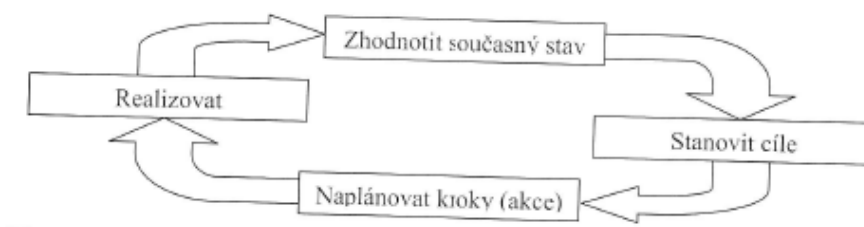
Do sociálního rozvoje zahrnujeme i organizační opatření, která ovlivňují vztahy v podniku. Můžeme zde zařadit například péči o pracovníky, pracovní podmínky, bezpečnost práce apod. (Tomšík, 2011)

Podle Koubka se malé a střední firmy v oblasti rozvoje zaměstnanců nejvíce zaměřují na:

- prohlubování technických schopností a dovedností tím, že podporují aktivity volného času, např. koníčky, částečné hrazení expozic technických vynálezů, zaměstnanci mají možnost zdarma odebírat odborné časopisy apod.,
- jazykové vzdělávání,
- práci s počítači,
- učení jednat s lidmi. (Koubek, 2011)

Rozvoj je určitý vývojový proces zahrnující čtyři fáze, které jsou znázorněny v obr. 2.1.

Obr. 2.1 **Fáze přípravy a realizace plánu osobního rozvoje**



Zdroj: Armstrong, 2007

Fáze přípravy a realizace plánu osobního rozvoje je tvořena následujícími činnostmi:

- 1) zhodnotit současný stav** - lze provést pomocí řízení pracovního výkonu,
- 2) stanovit cíle** – cíle vedou ke zlepšení pracovního výkonu, pomocí nich mohou zaměstnanci získat další dovednosti,
- 3) naplánovat kroky** - obsahuje, co a jak je třeba provést, časový rozvrh, formální vzdělávání apod.,
- 4) realizovat plán.** (Tomšík, 2011)

2.6.1 Vzdělávání pracovníků

„Účelem vzdělávání zaměstnanců je systematicky utvářet, prohlubovat a rozšiřovat schopnosti (znalosti, dovednosti chování) zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.“ (Šikýř, 2012, s. 146)

Vzdělávání zaměstnanců zahrnuje:

- všeobecné vzdělávání, které zabezpečuje stát,
- odborné vzdělávání zabezpečuje stát i zaměstnavatel přípravou na zaměstnání pomocí zaškolení (adaptace),
- rozvoj pracovníků. (Čopíková, Andrea)

Mezi tradiční způsoby vzdělávání patří:

- **adaptace (orientace)** - úsilí o začlenění nového pracovníka do podniku, pracovního kolektivu i na pracovní místo,

- **doškolení** - prohlubování znalostí a dovedností a přizpůsobování požadavků současného pracovního místa, školení zvyšuje pracovní výkon a konkurenceschopnost zaměstnanců,
- **přeškolení (rekvalifikace)** - osvojení si nového povolání, nových pracovních schopností a dovedností. (Čopíková, Andrea)

2.6.2 Metody vzdělávání na pracovišti („on the job“)

1) Instruktaž při výkonu práce – tato metoda je vhodná pro zaučení zaměstnance, který se učí pozorováním zkušeného školitele.

2) Pověření úkolem – školitel zadá nějaký úkol zaměstnanci a tím si ověří jeho schopnosti a dovednosti, práci zaměstnance školitel sleduje, hodnotí a kontroluje.

3) Rotace práce – zaměstnanec se učí na různých pracovních místech pomocí jiných úkolů, což mu zlepšuje kvalifikaci i přizpůsobivost, tato metoda zvyšuje flexibilitu zaměstnance, ale i celé firmy.

4) Koučink - pracovník se učí podle kouče, který má schopnost komunikace a samostatnosti při osvojování znalostí, jedná se o dlouhodobé vysvětlování.

5) Mentoring – jedná se o období koučinku, pracovník se vzdělává pomocí mentora, který má za úkol zaměstnanci poskytovat rady a předávat zkušenosti. (Šikýř, 2012)

2.6.3 Metody vzdělávání mimo pracoviště („off the job“)

1) Přednáška – pracovníci se vzdělávají pomocí výkladu přednášejícího, aby přednáška nebyla „nudná“, je možné ji oživit o počítačové prezentace.

2) Demonstrování – školitel ukazuje pracovní postup zaměstnancům v reálných podmínkách.

3) Případová studie – jedná se o týmovou práci, kdy zaměstnanci společně hledají řešení k problému, metoda slouží k rozvíjení myšlení.

4) Outdoorové aktivity – zaměstnanci se vzdělávají venku mimo organizaci pomocí sportovních aktivit, využívají se přirozené schopnosti. (Šikýř, 2012)

5) Brainstorming – jedná se o variantu případové studie, kdy zaměstnanci předkládají co nejvíce nápadů na řešení daného problému, na konci se vybere nejlepší řešení. (Čopíková, Andrea), (Koubek, 2011)

2.7 Motivace

„Co je motivace? Motiv je důvod pro to, abychom něco udělali. Motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali. Tři složky motivace podle Arnolda a kol. (1991) jsou:

- *směr – co se nějaká osoba pokouší dělat,*
- *úsilí – s jakou pílí se o to pokouší,*
- *vytrvalost – jak dlouho se o to pokouší“.* (Armstrong, 2007, s. 219)

Herzberg a kol. původně zjistili, že existují dva typy motivace.

- Vnitřní motivace - jedná se o faktory, které lidé sami vytvářejí a ovlivňují je, aby se nějak chovali a vydali správným směrem, patří zde odpovědnost, samostatnost, rozvíjet své schopnosti aj., tyto faktory se dotýkají spíše kvalitního pracovního života, působí dlouhodoběji.
- Vnější motivace - je to něco, co se musí konat pro lidi, aby byli správně motivováni, patří zde odměny (nárůst platu), pochvala či kariérní růst, ale také zde patří tresty a kritika, vnější motivace má výraznější účinek než motivace vnitřní, ale působí spíše krátkodobě. (Armstrong, 2007)

Motivy můžeme rozdělit na:

- biologické – jedná se o fyziologické primární potřeby (např. kyslík, jídlo),
- psychické – sekundární, získané motivy, např. umět překonávat překážky, řídit svůj život, potřeba najít smysl života,
- sociální (kulturní) – sem můžeme zařadit dosažení úspěchu či řízení mezilidských vztahů.²

Motiv většinou vychází z nedostatku (po penězích, po informacích...) nebo z přetlaku tzn., že se člověk chce něčeho zbavit (stresu, zátěže...).

² Studium psychologie: "Web o psychologii, přehledně a v souvislostech" [online]. Webygo.cz, 2016 [cit. 2016-03-11]. Dostupné z: <http://www.studium-psychologie.cz/obecna-psychologie/12-motivace-deleni-motivu.html>

Podle Urbana vychází motivační systém pracovníků ze dvou základních prostředků, které tvoří:

- pracovní prostředí, které motivaci podporuje,
- odměnový systém – souhrn pravidel, který umožňuje pracovníkům dosáhnout především finanční odměny, pokud nabydou určitého cíle. (Urban, 2003)

Lewthwaite tvrdí, že pro manažera je motivace o poskytování prostředků, tak aby zaměstnanci dosáhli svých cílů a také o zabezpečení, že cíle podniku a lidí mají být uspořádané. Motivace je studie faktorů chování lidí, jde o hledání důvodů, proč se lidé chovají takovým způsobem, jakým se chovají.

Existuje proces, který pomáhá personálu správně motivovat. Patří zde:

- rozvoj porozumění systému, který vysvětluje chování lidí,
- zaměření na jednotlivce,
- rozvoj široké škály chování, které má motivovat mnoho zaměstnanců v různých situacích. (Lewthwaite, 2007)

2.7.1 Stimulace a stimul

Kromě motivace je třeba odlišit také pojmy stimulace a stimul.

Stimulace znamená působení na psychiku člověka z vnějšku, kde poté dochází k některým změnám chování pomocí psychiky a motivace. Rozdíl mezi motivací a stimulací je v tom, že stimulace působí na vnější psychiku člověka nejčastěji pomocí jednání jiné osoby. Jedná se o proces ovlivňování motivace druhé osoby.

Stimul je určitý podnět, který může způsobit změny v motivaci člověka. Pomocí nich se lidé rozhodují, co udělají.

Stimuly můžeme rozdělit na:

- impulsy – vnitřní podněty, které představují změnu v těle nebo mysli člověka,
- incentivy – vnější podněty, může se jednat např. o povýšení, odměnu apod. (Tomšík, 2011)

2.8 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení pracovníků je jedna z personálních činností, která se zabývá zjišťováním výkonu zaměstnance, zda správně plní úkoly, jak se chová ke kolegům, zákazníkům apod. Po ukončení hodnocení se výsledky sdělí pracovníkům a provede se hodnotící rozhovor. Hodnocení by také mělo pomoci zaměstnanci motivovat, ukázat jejich silné a slabé stránky. Díky tomu má zaměstnanec možnost zlepšit svůj výkon. (Koubek, 2000)

Hodnocení zaměstnanců může mít dvě podoby.

1) Neformální hodnocení – forma hodnocení, která nebývá zaznamenávána, jedná se o průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným, tento způsob má význam pro oceňování dobré práce zaměstnanců, pro povzbuzování apod., proto by se měli pracovníci chválit za dobře vykonanou práci.

2) Formální hodnocení – tento způsob hodnocení bývá pravidelný a plánovaný, informace se musí zaznamenávat do osobních materiálů zaměstnanců. (Koubek, 2011)

Hodnocení pracovníků by mělo přinést zprávy o tom, co a jak pracovník dělá (zhodnotí se výkon a výsledky práce) a o jakého zaměstnance jde (jaké má schopnosti, vlastnosti, názory, předpoklady pro práci). (Stýblo, 2003)

Mezi nástroje hodnocení patří například:

- stanovené cíle,
- platné normy a předpisy,
- tzv. kontrolní seznam (check-list),
- tzv. kritický případ,
- personální audit. (Urban, 2013)

2.9 Odměňování pracovníků

Odměňování neznamena pouze vyplatit zaměstnanci mzdu či plat, ale zahrnuje také povýšení, uznání, pochvalu a zaměstnanecké výhody (benefity), tedy odměna může být peněžní a nepeněžní. Mezi odměny můžeme také zařadit věci, např. vybavení kanceláře, přidělení stroje, zařízení či počítače. Také stále častěji se mezi odměny zařazuje i vzdělávání pracovníků. Tyto odměny můžeme nazvat jako vnější. Samozřejmě existují i vnitřní, které jsou nehmotné a spíše souvisí se spokojeností zaměstnanců. (Koubek, 2012)

Podle Stýbla je u vedoucích útvarů a specialistů nejlepším způsobem odměňování smluvní mzda. Top management odměňuje podle specifických předpisů. Pracovníkům na administrativní pozici se odměna stanovuje podle platných mzdových tarifů. Výhodou smluvní mzdy je především motivace zaměstnanců a pružnost ji kdykoliv změnit podle pracovního hodnocení. (Stýblo, 2003)

Smluvní mzdu tvoří:

- základní mzda,
- pohyblivá složka mzdy:
 - prémie připočítané k základní mzdě,
 - prémie dle výkonu jednotlivce,
 - prémie dle výkonu útvaru, vyplácené většinou za rok,
 - odměny z fondu vedoucího. (Stýblo, 2003)

2.9.1 Základní otázky odměňování v podniku

1) úroveň mezd a platů – u této otázky se využívají mzdová šetření, porovnává se situace na trhu a u ostatních podniků,

2) vnitřní struktura mezd a platů – zde je možné použít nástroj hodnocení práce, stanovit mzdové tarify a platové třídy,

3) placení jednotlivci – jedná se o přiřazení platové třídy konkrétnímu zaměstnanci,

4) platit za odpracovaný čas či úkony – tady se musíme rozhodnout, co je prioritou a podle toho zvolit systém odměn,

5) zvláštní odměňování specialistů a manažerů – zde můžeme zařadit speciální benefity,

6) zaměstnanecké výhody, příplatky - např. podniková penze, pojištění, placená dovolená apod.,

7) řízení a kontrola mezd a platů – v tomto bodě je třeba se snažit o snížení mzdových nákladů,

8) jednotlivé typy odměn a formování struktury systému odměňování – tady by si měli manažeři uvědomit, že není vhodné vyplácet stejné odměny všem

pracovníkům, měli by brát ohled na odpracovanou dobu zaměstnanců v podniku, na věk, vzdělání apod.

Pokud tyto otázky budou správně vyřešeny, pomůže to v rozhodování o efektivním odměňování, o motivaci pracovníků, o úspěšném získání nových zaměstnanců apod. (Koubek, 2012)

2.10 Zaměstnanecké výhody (benefity)

Dle Koubka se mohou rozlišovat výhody:

- sociální povahy (např. půjčky, dovolená, rekreace, pojištění),
- související s prací (stravování, doprava, vzdělání),
- spojené s postavením v podniku (služební auto, telefon, počítač). (Šikýř, 2012)

Podle Šikýře nejsou zaměstnanecké benefity ani mzdou ani odměnou, jedná se o součást péče o zaměstnance. Systém poskytování těchto výhod může být plošný nebo volitelný. Pokud zaměstnanec může využít veškeré výhody, které zaměstnavatel poskytuje, jedná se o plošný systém. Volitelný (tzv. kafetéria systém) je takový, že zaměstnanec si může vybrat výhodu podle svých potřeb. (Šikýř, 2012)

Podle Rosenbloomové jsou zaměstnanecké výhody pouhými odměnami. Pomáhají zajistit způsobilé a spokojené zaměstnance. Vysoké náklady na dávky poskytované zaměstnavatelem by měly být sdělovány zaměstnancům s cílem zvýšit svou vděčnost. Některé výhody jsou požadovány podle zákona, jiné jsou dávány zaměstnancům automaticky. Mezi některé tyto výhody patří například wellness pobyty, nemocenské pojištění, stravenky hrazené zaměstnavatelem, podíly na zisku, příspěvky na důchodové pojištění apod. (Rosenbloom, 1998) (přeložila autorka)

„Rozhodnutí o zavedení programu flexibilních benefitů sleduje dva cíle – zvýšit spokojenost zaměstnanců s benefity a snížit náklady na ně.“ (Dvořáková, 2012, s. 326)

Soukromí zaměstnavatelé chtějí zavádět volitelný systém, protože si zaměstnanec může sám zvolit výhodu podle svých představ z celkových nabízených benefitů. Mezi některé služby patří například:

- příspěvek na životní, penzijní či jiné pojištění,
- dřívější odchod do důchodu, více dnů dovolené,
- příspěvky na rekreaci, kulturní a jiné aktivity,

- podíly na zisku, akciích,
- půjčky od zaměstnavatele za výhodnějších podmínek,
- užívání automobilu, telefonu i pro soukromé účely,
- příspěvky dárcům krve,
- pružná pracovní doba.

Tento program flexibilních benefitů také ukládá povinnost zaměstnavateli pravidelně zjišťovat průzkum motivace zaměstnanců, sledovat konkurenci, neustále svou nabídku benefitů obměňovat a také zaměstnance o těchto výhodách informovat. (Dvořáková, 2012) (Stýblo, 2003)

2.11 Služby poskytované pracovníkům na pracovišti

Mezi některé vybrané služby zaměstnanců v práci patří:

- 1) stravování** – je povinností zaměstnavatele, aby zabezpečil zaměstnanci občerstvení v práci, které může ovlivňovat i jeho pracovní výkon, někde zaměstnavatel hradí plnou stravu, jinde si zaměstnanec zaplatí pouze část,
- 2) osobní hygiena, oddech** – jedná se o toalety, umývárny, šatny, místa pro parkování apod., tyto služby zaměstnavatel musí plnit podle zákona a norem,
- 3) zdravotní služby** – tyto služby jsou typické spíše u velkých firem, kde podnik vlastní své zdravotnické zařízení,
- 4) pracovní oděvy, ochranné pomůcky** – tato služba je většinou zcela dobrovolná, povinná je pouze v některých podnicích, pracovní oděvy zaměstnanců slouží i pro reklamu a image podniku,
- 5) poskytovaná doprava do zaměstnání** - tato služba je poskytovaná pouze v některých firmách, spíše dochází k jejímu útlumu nebo zaměstnavatelé poskytují pouze příspěvky na dopravu, v některých případech poskytují služební automobil i pro soukromé využití,
- 6) poradenské služby** – zaměřené především na vzdělávání, kariéru, právní pomoc apod., tyto služby patří např. v USA k plně běžným záležitostem. (Koubek, 2012)

2.11.1 Ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám

Tyto služby jsou nazývané také jako sociální služby a můžeme je zahrnout do benefitů jako určité odměny. Jsou poskytované zaměstnancům a jejich rodinám. Patří zde například:

- **volný čas** – jako je sport, rekreace, kultura, cestování atd., zaměstnavatel tyto služby poskytuje pomocí peněžních příspěvků nebo v naturální podobě, zaměstnanci si díky volnočasovým aktivitám zlepšují své schopnosti, které mohou využít v práci a pro zaměstnavatele to znamená zlepšení pracovních vztahů a vazeb mezi kolegy,
- **zlepšování životních podmínek** – bydlení, poskytování jeslí, mateřských škol, pomoc při stěhování, živelné pohromě, narození dítěte apod., zaměstnavatelé tímto respektují např. péči o děti tím, že podnik provozuje nějaké dětské zařízení,
- **poradenské služby** – tyto služby se netýkají práce, ale soukromého života pracovníků a jejich rodin, např. jsou to služby psychologa pro děti, lékaře, právníka, pomoc při volbě povolání dětí apod. (Koubek, 2012)

2.12 Péče o životní prostředí

„Pozornost organizace se soustřeďuje nejen na pracovní prostředí na pracovišti, ale i na obytné a přírodní prostředí v zázemí organizace.“ (Koubek, 2012, s. 360)

Firmy například poskytují nebo přispívají obcím na pouliční zařízení (lavičky, odpadkové koše aj.), sponzorují úpravu zeleně. Podniky se snaží poskytnout zaměstnancům prostředí, ve kterém by se pracovníkům oživily jejich schopnosti týkající se práce. Správná péče o životní prostředí má dopad na kvalitní zdraví a spokojenost zaměstnanců. (Koubek, 2012)

3 ROZBOR PÉČE O ZAMĚSTNANCE

V této kapitole bude charakterizována společnost Forman Adamec, a.s. a její konkrétní způsoby zajišťování péče o zaměstnance.

3.1 Základní charakteristika podniku Forman Adamec, a.s.

Firma Forman Adamec, a.s. vznikla v roce 1991. Jedná se o českou společnost, která sídlí v Novém Jičíně. Jako jedna z prvních dopravních společností v regionu dokázala rychle reagovat na potřeby nově se rozvíjejících výrobních závodů na přepravu součástí pro automobilový průmysl. Stabilně se podílí na dopravě komponentů pro výrobní linky všech významných evropských automobilových sdružení.

Předmětem tohoto podniku jsou dopravní, spediční a logistické služby. V roce 2010 firma rozšířila svou činnost do oblastí pohostinství a ubytovacích služeb. Společnost měla ze začátku pouze 20 zaměstnanců, postupně se rozrůstala a v současnosti patří mezi největší dopravní firmy v Moravskoslezském kraji. Také patří do první dvacítky největších dopravních firem v České republice. Nyní má firma 70 zaměstnanců a zaměřuje se na regionální trh (asi 70%), tuzemský trh (asi 20 %), a také vyváží zboží do zahraničí (asi 10 %) – nejvíce do Belgie, Německa, Francie, Rakouska a Slovenska. K zajištění těchto služeb podnik využívá své vlastní vozidla i smluvní dopravce. Při vývozu zboží společnost spolupracuje s firmami Varroc Lighting Systems, s.r.o., Rhenus Logistics, DHL, Schneider Logistics, Hanon Systems Autopal, s.r.o., apod.³

V podniku Forman Adamec, a.s. se dělí zaměstnanci do tří skupin. První skupinou jsou administrativní pracovníci (management firmy) jako jsou dispečeři, účetní, ředitel. Druhou skupinu tvoří zaměstnanci vnitrostátní přepravy, kteří pracují pouze po České republice a třetí skupinou jsou zaměstnanci mezinárodní dopravy, kteří pracují v ČR, ale hlavně v zahraničí.

³ Forman Adamec - International Transport [online]. 2014 [cit. 2016-02-24]. Dostupné z: <http://www.formannj.cz/>

Logo společnosti Forman Adamec, a.s.



Zdroj: interní zdroj podniku

3.1.1 Historie společnosti

- 1991 – vznik společnosti Forman Adamec s.r.o., podnik měl okolo 20 řidičů, 15 vozidel a firmu vlastnili dva majitelé, předmětem podniku byly pouze dopravní služby,
- 1994 – společnost se rozrostla na 30 řidičů a 20 vozidel,
- 1997 – došlo ke změně vlastnictví na jednoho majitele,
- 2000 – změna právní formy společnosti na akciovou společnost,
- 2005 – firma už zaměstnávala 50 řidičů a vlastnila 35 vozidel,
- 2010 – rozšíření aktivit na ubytovací služby – provozování 3 hotelů (Hotel Energetic, Hotel Forman, Koliba Kordulka),
- 2015 – 65 řidičů – 55 vozidel,
- 2016 – 70 řidičů – 69 vozidel.

Firma kromě řidičů zaměstnává i dvě účetní, dva techniky a pět dispečerů.

3.1.2 Vozový park

Podnik má v současné době celkem 69 vozidel. Z toho:

- 30 x velkokapacitní souprava JUMBO -120 cbm,
- 30 x mega návěs 100 cbm,
- 5 x vozidlo do celkové hmotnosti 7,5 tuny – CARGO,
- 4 x dodávkové vozidlo do celkové hmotnosti 3,5 tuny.

Obr. 3.2

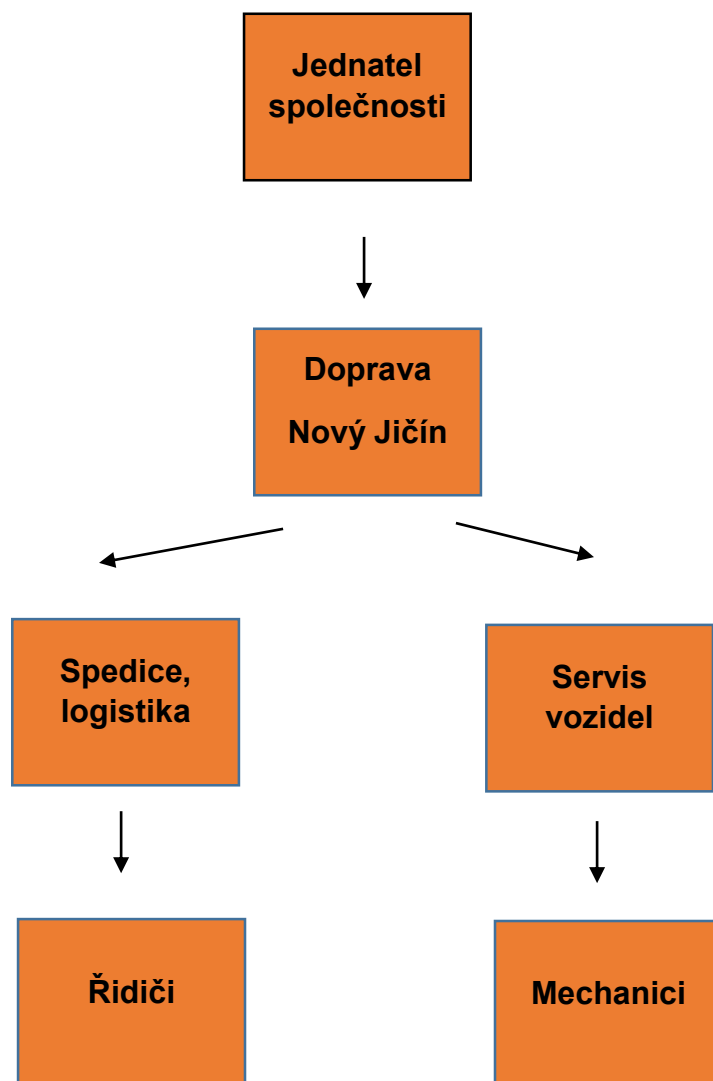
JUMBO SOUPRAVA



Zdroj: interní zdroj podniku

Obr. 3.3

Organizační struktura podniku Forman Adamec, a.s.



Zdroj: vlastní zpracování pomocí podkladů z podniku

3.2 Pracovní doba, pracovní režim, doba odpočinku pracovníků

V podniku Forman Adamec, a.s. je uplatňovaná pružná pracovní doba. Řidiči se přizpůsobují podle typu přepravy, podle času nakládky a vykládky. Nemají tedy přesně stanovenou pracovní dobu, protože mají každý den jiný čas nakládek. Jedná se tedy o nepřetržitý pracovní režim. Naopak administrativní pracovníci musí být přítomni v práci od pondělí do pátku od 7 do 16 hodin.

S pracovní dobou je úzce spjatá i doba odpočinku. Každý zaměstnanec musí dodržovat přestávky podle zákoníku práce. Například řidiči po 4,5 hodinách jízdy musí mít přestávku minimálně 45 minut. Pokud si chce pracovník vzít den volna, musí to nahlásit některému z dispečerů alespoň 3 dny předem, aby nedošlo k neuskutečnění nějaké přepravy.

3.3 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci, školení pracovníků

Ředitel společnosti je povinný kontrolovat zaměstnance, zda mají splněny všechny předpisy a školení bezpečnosti práce a musí jim poskytnout bezplatně veškeré pracovní pomůcky, které při své práci potřebují. Jedná se například o výstražnou vestu, pracovní obuv, oděv, pracovní rukavice apod. Školení zaměstnanců se koná jednou za rok, většinou v prosinci. Po ukončení školení musí pracovníci vyplnit kontrolní písemný a také psychologický test. Poté se záznamy archivují v bezpečnostní kartě zaměstnance. Se školením je spojená i opětovná zdravotní prohlídka, kterou zaměstnanci musí projít jednou za rok. Pokud ředitel společnosti přijme nového zaměstnance, je povinen mu zajistit vstupní zdravotní prohlídku u přiděleného lékaře.

3.4 Vzdělávání zaměstnanců v podniku

Proces vzdělávání začíná předložením plánů školení a předpisů bezpečnosti práce personálnímu oddělení. Školení zahrnuje přednášky týkající se předpisů ADR neboli silniční přepravy nebezpečných věcí a látek. Další přednášku, kterou musí zaměstnanci absolvovat, jsou mezinárodní předpisy AETR (evropská dohoda o práci posádek vozidel v mezinárodní silniční dopravě), kde se dozví informace o maximální době řízení, délce a četnosti přestávek a také jak správně vyplňovat záznamy o jízdě. Přednášející se věnuje také kontrolnímu zařízení tachografu, který zaznamenává průběh celé jízdy. Toto školení se samozřejmě týká pouze řidičů. Pro administrativní pracovníky podnik zajišťuje školení, která se týkají například jazykových dovedností, výpočetní techniky apod.

Pro nové zaměstnance je důležitá rotace práce. Pracovník, který pracuje v podniku déle než 6 měsíců, si vezme na starosti nového zaměstnance a podle pokynů nadřízeného jej zaškolí tak, že první jízdu vykonávají společně.

3.5 Hodnocení pracovníků

Hodnocení zaměstnanců v tomto podniku bývá formální, tedy předem naplánované. Většinou se uskutečňuje jednou za tři měsíce. Ředitel kontroluje především, zda pracovníci vykonávají správně svou práci, zda dodržují veškeré předpisy, přestávky a jestli jsou včas na dané nakládky či vykládky. Pokud je všechno v pořádku, nadřízený své zaměstnance pochválí a připíše jim ke mzdě určitou částku prémie, která je zároveň i motivujícím prvkem. Na druhu stranu, pokud zjistí, že některý zaměstnanec se dopustil chyby, například nedodržel pracovní dobu, nevěnoval se údržbě svého vozidla apod., čeká jej určitý postih. Ten se odvíjí podle porušení, které nastane. Při prvním porušení dostane zaměstnanec pouze napomenutí, při opakované situaci mu nadřízený sníží prémie, v nejhorším případě nastává písemná výpověď.

Tab. 3.1

Ukázka vyplácení odměn (prémii) v podniku

Zaměstnanec	Příklad činnosti	+/- prémie (v Kč)
č. 1	neochota zajistit jízdu o víkendu	snížení prémie o 400
č. 2	jízda s vozidlem bez dokladů	snížení prémie o 700
č. 3	100 % aktivita	navýšení prémie o 500
č. 4	špatná kontrola technického stavu vozidla	snížení prémie o 300
č. 5	pozdní příchod na nakládku	snížení prémie o 400

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky vyplývá, že výše odměny (prémie) ke mzdě je u každého řidiče rozdílná. Hodnocení je prováděno jednou za tři měsíce. Po domluvě managementu, technika a majitele podniku je určena částka případné odměny, která může být kladná i záporná.

3.6 Odměňování zaměstnanců

Odměňování řidičů je v podniku stanoveno pomocí těchto pravidel:

- základní měsíční mzda, která je přidělována podle pracovní pozice a počtu odpracovaných let, je stanovena mzdovým výměrem, který je součástí pracovní smlouvy zaměstnance, která zajišťuje stálost základní mzdy,
- pohyblivé složky mzdy, které se určují podle počtu ujetých kilometrů,

- příplatky ke mzdě, které se stanovují podle úspory pohonných hmot a plnění pracovních povinností, výši příplatků určuje technik a majitel firmy.

Mzdový systém je ve společnosti členěn do tří kategorií:

- 1) mzdový systém řidičů v mezinárodní dopravě,
- 2) mzdový systém řidičů ve vnitrostátní dopravě,
- 3) mzdový systém u THP (technickohospodářští pracovníci) – managementu podniku.

Řidiči, kteří pracují v mezinárodní dopravě, jsou odměňováni podle počtu ujetých kilometrů a také dle produktivity práce, což tvoří jejich pohyblivou složku mzdy. Asi 60 % výplaty tvoří jejich stálou základní mzdu. Podstatnou složkou mzdy řidičů jsou tzv. diety neboli příspěvky na stravu. Jsou dané zákonem a jejich výše se odvíjí podle počtu odpracovaných dnů. Příspěvky jsou vypláceny v českých korunách nebo v měně státu, ve kterém zaměstnanec v daný den pracoval. Odměňování v cizí měně se samozřejmě týká pouze řidičů, kteří jezdí do zahraničí.

Podle domluvy mezi zaměstnanci a majitelem podniku je daný minimální počet ujetých kilometrů za měsíc 10 000 a cena za jeden kilometr je stanovena na 0,60 Kč. Pokud se řidičům podaří tento limit přesáhnout, bude jim vyplacena jednorázová měsíční prémie. O její výši rozhoduje management podniku.

Tab. 3.2

Příklad vyplácení mzdy u řidičů v mezinárodní dopravě

	Základní měsíční mzda (v Kč)	Ujeté kilometry (0,60 Kč/km)	„Diety“ (v €, Kč)
Řidič č. 1 (14000 km/měsíc)	10 500	14 000 x 0,60 = 8 400	€550 900 Kč
Řidič č. 2 (9000 km/měsíc)	10 500	9 000 x 0,60 = 5 400	€ 280 300 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky lze zjistit, že hlavním motivačním faktorem řidičů v mezinárodní dopravě je počet ujetých kilometrů za měsíc. Čím více jich odjedou, tím budou mít vyšší mzdu.

Řidiči, kteří pracují ve vnitrostátní dopravě, nejsou odměňováni podle počtu ujetých kilometrů, ale v závislosti na počtu odpracovaných hodin. Minimální počet odpracovaných hodin za měsíc by měl být 160. Mzda za jednu hodinu činí 85 Kč. Příklad odměňování u pracovníků vnitrostátní dopravy je uveden v tabulce č. 3.3.

Tab. 3.3

Příklad odměňování řidičů vnitrostátní dopravy

	Základní měsíční mzda (v Kč)	Pohyblivá složka (85Kč/hod.)	„Diety“ (v Kč)
Řidič č. 1 (160 h./měsíc)	10 000	160 x 85 = 13 600	1 200
Řidič č. 2 (80 h./měsíc)	10 000	80 x 85 = 6 800	500

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky vyplývá, že hlavním motivačním faktorem řidičů ve vnitrostátní dopravě je počet odpracovaných hodin za měsíc.

Mzda technickohospodářských pracovníků je tvořena fixní a flexibilní složkou. Pevná složka tvoří 90 % mzdy a zbytek je pohyblivou složkou, což jsou prémie, které jsou vypláceny každý měsíc, a určuje je majitel podniku.

Tab. 3.4

Příklad vyplácení mzdy u technickohospodářských pracovníků

	Základní měsíční mzda (v Kč)	Prémie (v Kč)	Celková hrubá mzda (v Kč)
Dispečer	23 000	2 500	25 500
Technik	20 000	2 000	22 000

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky můžeme vidět, že pro management podniku jsou hlavní motivací prémie, které mohou mít kladný i záporný vliv na celkovou mzdu.

3.7 Motivace a benefity v podniku

Motivace patří mezi důležité oblasti práce personálního oddělení podniku, protože pomocí ní lze vylepšovat vztahy mezi managementem a zaměstnanci.

Motivace také zvyšuje výkonnost a spokojenost pracovníků. Kromě mzdové složky je v tomto podniku kladen důraz i na nefinanční zaměstnanecké výhody, které slouží k udržení kvalitních zaměstnanců. Mezi některé zaměstnanecké výhody patří:

- **příspěvek na stravování** – jak už bylo zmíněno, zaměstnanci dostávají od svého zaměstnavatele příspěvek ve formě diet, pracovníci v mezinárodní dopravě tuto částku mají vyplacenou v cizí měně, řidiči ve vnitrostátní dopravě naopak v českých korunách,
- **nadstandardní dovolená** - činí 25 dní v roce, zaměstnanci také dostávají volno pro vyřízení svých osobních záležitostí,
- **pružná pracovní doba** - řidiči si přizpůsobují svou pracovní dobu podle typu přepravy, podle času nakládky a času vykládky, nemají tedy přesně stanovenou pracovní dobu,
- **služební telefon** – zaměstnanci dostávají služební telefon pro pracovní komunikaci s dispečery, ale také pro osobní využití,
- **firemní večírek** – pracovníci mají možnost účastnit se firemního večírku, který se koná každoročně vždy v prosinci, zaměstnavatel jim poskytuje zdarma oběd a večeři, nápoje a to i pro rodinné příslušníky zaměstnanců,
- **finanční prémie** – po hodnocení pracovníků, které provádí majitel podniku jednou za tři měsíce má nárok zaměstnanec na určitou finanční prémii, její výše se určuje podle toho, zda zaměstnanec vykonal svou práci bez problémů.

3.8 Služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám

Firma Forman Adamec, a.s. poskytuje zaměstnancům povinné příspěvky na stravu ve formě diet. Zaměstnavatel pracovníkům přispívá podle počtu odpracovaných dní.

Další službou poskytovanou společností je opatření ochranných pomůcek. Majitel společnosti každému zaměstnanci přidělí bezplatně takové pomůcky, které při své práci potřebují. Každý pracovník má nárok je čerpat jednou za tři měsíce. Jedná se například o výstražnou vestu, zimní bundu, obuv či pracovní rukavice.

Mezi službu týkající se i pro rodinu patří pořádání na hotelu Energetic firemního večírku, kde pracovníci mohou zdarma využít všechny výhody tohoto wellness střediska. V zimním období pořádá firma pochod na Radhošť, kde zaměstnanci včetně rodinných příslušníků dostanou zdarma občerstvení.

3.9 Péče o životní prostředí

Jako dopravní firma se musí chovat k přírodě šetrně a ekologicky. Proto majitel nakupuje taková vozidla, která splňují nejpřísnější ekologické normy. Tyto emisní normy se u vozidel značí názvem Euro limity, jako například euro 4, euro 5, euro 6. Čím vyšší číslo za normou, tím má vozidlo ekologičtější provoz, to znamená, vypouští do ovzduší co nejmenší množství oxidu uhelnatého a dusíku. Tím podnik zásadně přispívá k životnímu prostředí a hospodárnému provozu.

Na péči o životní prostředí se samozřejmě podílejí i samotní řidiči a to tím, že pravidelně musí svá vozidla kontrolovat a také je udržovat v čistotě. Při poruchách vozidel se závady odstraňují v autorizovaných servisech.

4 VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A NÁVRHY OPATŘENÍ

Cílem této kapitoly bylo získat pomocí metody dotazníkového šetření potřebné informace od zaměstnanců firmy Forman Adamec, a.s., tyto informace následně vyhodnotit a zjistit návrhy, které by vedly ke zlepšení celého systému péče o zaměstnance. Dotazník je přílohou č. 1.

Dotazník

Dotazník vytvořený pro získání informací od pracovníků má 13 otázek. Dotazník byl anonymní a všechny otázky byly povinné. Dotazník byl určený pouze pro řidiče nikoliv pro administrativní pracovníky. Metoda dotazníkového šetření byla zvolena z důvodu jejich časového zaneprázdnění. Bylo by náročné získávat informace prostřednictvím osobního rozhovoru. Ve firmě pracuje v současné době 70 řidičů, dotazník vyplnilo 68 respondentů, což představuje 97,14% návratnost, která je dostačující pro vyhodnocení výsledků. V dotazníku byly použity tyto typy otázek:

- identifikační – sloužící k bližší identifikaci respondentů,
- uzavřené – výběr z několika možností odpovědí,
- otevřené – volná výpověď respondentů.

4.1 Zpracování dat

Zpracování informací bylo provedeno pomocí programu Survio, ve kterém byl dotazník vytvořen. Zaměstnancům společnosti Forman Adamec, a.s. byl odkaz na dotazník rozeslán pomocí e-mailových adres.

Po vyplnění dotazníků od zaměstnanců, byla data vyhodnocena a vytvořeny grafy. Všechny grafy v této práci byly vytvořeny v programu Microsoft Office Excel a vyhodnoceny samostatně autorkou.

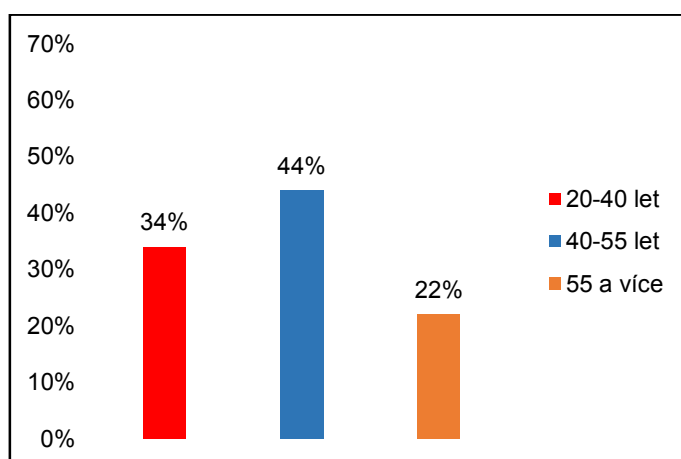
4.2 Vyhodnocení dotazníku

V dotazníkovém šetření bylo zařazeno 13 otázek. Otázky měly formu otevřenou i uzavřenou. Otázky v dotazníku byly zaměřeny na pracovní dobu, benefity, stimulační prostředky, motivaci a na celkovou spokojenost se systémem péče o zaměstnance. První tři otázky se týkaly identifikace respondentů. Jejich úkolem bylo zjistit věk, dosažené vzdělání a odpracovaná léta v podniku. Otázka na pohlaví nebyla zmíněna, protože dotazník vyplnili pouze muži. Jednotlivé otázky budou vyhodnoceny níže.

Otázka číslo jedna se týkala věkové kategorie. Z grafu č. 4.1 je patrné, že nejvíce respondentů odpovědělo ve věku 40-55 let, naopak nejméně 55 a více let. Je to dáno zastoupením zaměstnanců v podniku, kde pracuje nejvíce lidí ve věku 40-55 let. Pro podnik je to výhodou, že zaměstnávají zkušené zaměstnance s praxí. Tato otázka byla pouze informativní.

Graf 4.1

Věkové členění respondentů

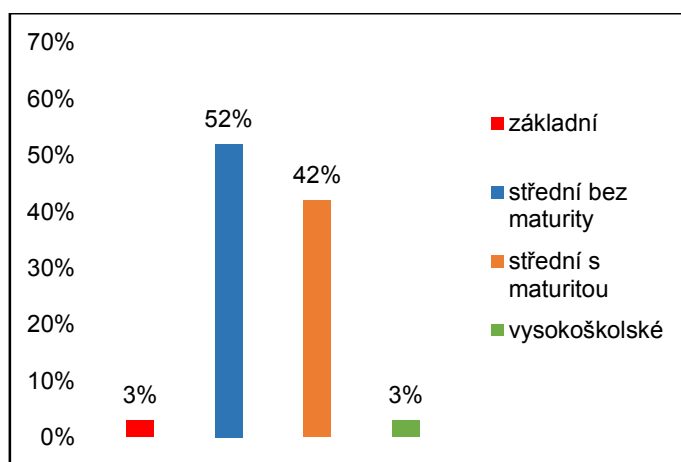


Zdroj: vlastní zpracování

Druhá otázka se zabývala nejvyšším dosaženým vzděláním respondentů. Z grafu můžeme vidět, že základní a vysokoškolské vzdělání má nejméně pracovníků, a to pouze 3 %, naopak nejvíce zaměstnanců má ukončené vzdělání výučním listem, 52 %. Všeobecně v podniku nejsou žádné požadavky na vzdělání na pozici řidiče, potřebují pouze řidičský průkaz potřebné kategorie, absolvované školení řidičů, zdravotní způsobilost a psychologické vyšetření.

Graf 4.2

Nejvyšší dosažené vzdělání

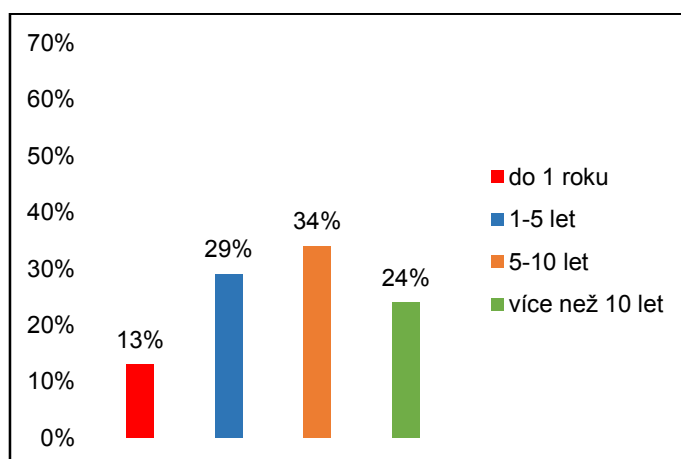


Zdroj: vlastní zpracování

Třetí otázka byla zaměřena na zjištění počtu let, které zaměstnanci doposud odpracovali ve společnosti Forman Adamec a.s. Z grafu je možno vyčíst, že nejvíce respondentů pracuje v podniku mezi pěti až deseti lety, což je 34 % zaměstnanců. Nejméně zaměstnanců pracuje do 1 roku - 13 % respondentů, což je pro podnik dobře, protože to znamená, že mají většinu stálých a zaškolených řidičů.

Graf 4.3

Odpracovaná doba pracovníků ve firmě

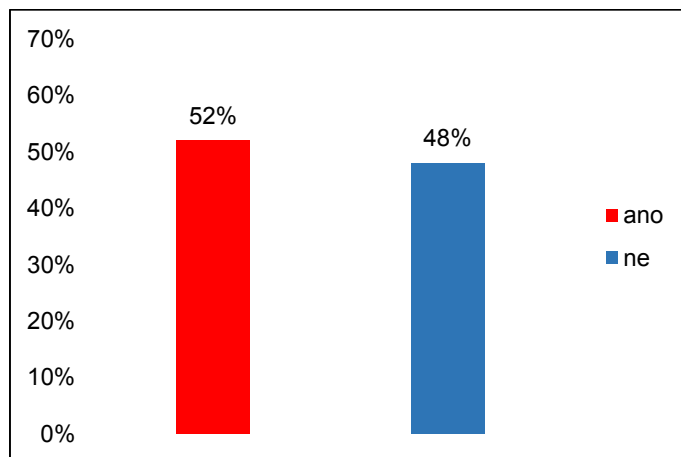


Zdroj: vlastní zpracování

Čtvrtá otázka byla uzavřená, tedy respondenti měli na výběr pouze odpověď ano, ne. Byla položena s dotazem na spokojenost s rozvržením pracovní doby. 52 %

respondentů uvedlo, že jsou spokojeni, 48 % naopak je nespokojeno. Je to dáno tím, že někteří zaměstnanci pracují ve vnitrostátní přepravě a jiní v mezinárodní, to znamená, že každý pracovník má jinou pracovní dobu, která může být vyhovující jen pro určitou skupinu.

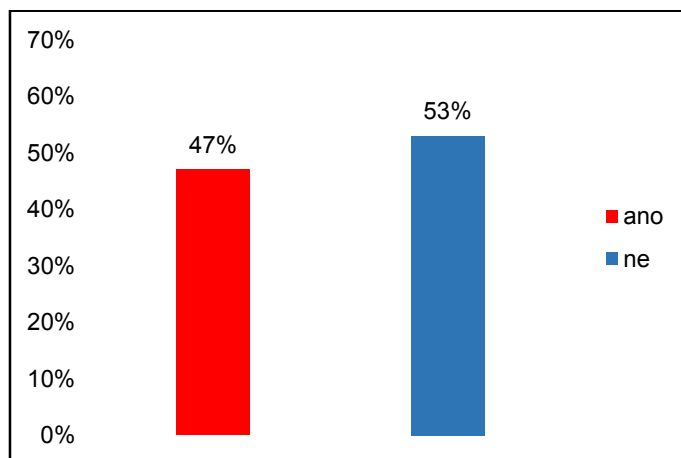
Graf 4.4 Spokojenost zaměstnanců s rozvržením pracovní doby



Zdroj: vlastní zpracování

Pátá otázka byla také uzavřená. Cílem bylo zjistit, zda zaměstnancům vyhovuje poměr mezi prací a soukromým životem. 47 % respondentů odpovědělo, že je spokojeno, 53 % je nespokojeno. Větší nespokojená polovina pracovníků navíc uvedla, že jim tento poměr nevyhovuje díky malým dětem, které mají, tedy se jim nemohou věnovat, tak jak by chtěli a jsou tedy nespokojeni.

Graf 4.5 Poměr mezi soukromým a pracovním životem

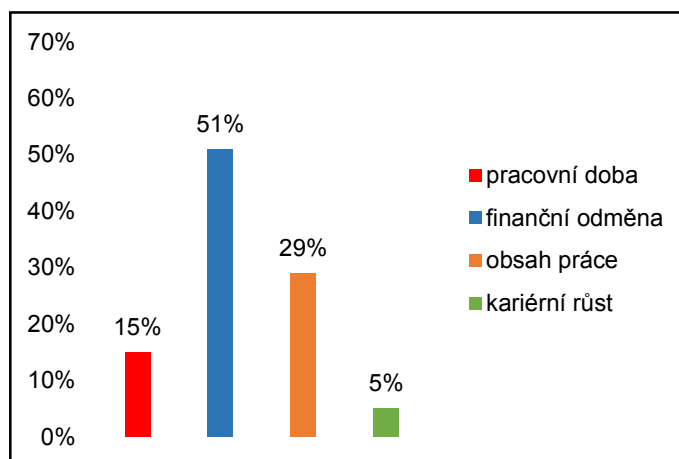


Zdroj: vlastní zpracování

Šestá otázka se zabývala tím, jaký stimulační prostředek je pro zaměstnance ve firmě nejdůležitější. Nejvíce 51 % získala odpověď, finanční odměna, kterou zaměstnanci získávají v podobě prémie každý měsíc. Nejméně pracovníky motivuje kariérní růst, zodpovědělo jej pouze 5 %. Je to celkem pochopitelné, protože v dopravním podniku není velká šance se z pozice řidiče dostat na vyšší pracovní úroveň.

Graf 4.6

Názor na nejdůležitější stimulační prostředek pracovníků

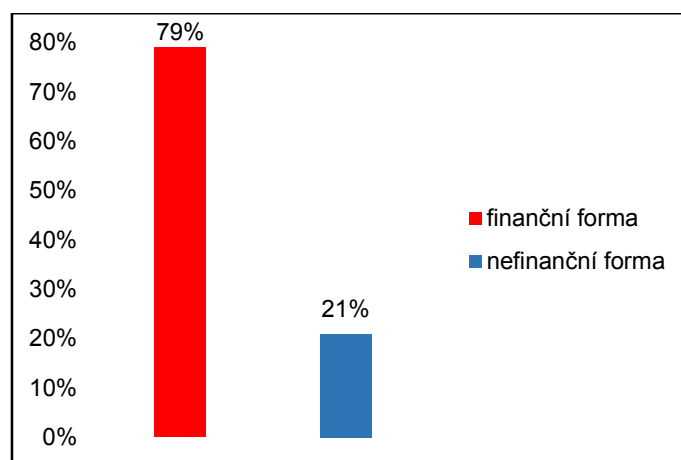


Zdroj: vlastní zpracování

Sedmá otázka byla zaměřena na to, jakou formou by chtěli zaměstnanci vyplácet své benefity. Z grafu vyplývá, že 79 % respondentů by chtěli finanční formu benefitů, 21 % nefinanční formu, kterou už dále nespecifikovali. Pokud by se jednalo o vyplácení nefinančních benefitů, byly by to např. nějaké slevové poukazy na sportovní či společenské vyžití. Dle názoru autorky je přijatelnější volba finanční formy vyplácení, protože za peníze si motivovaný může koupit cokoli podle svých zájmů, kdežto u nefinančních benefitů je mnohdy náročné odhadnout reakce zaměstnanců.

Graf 4.7

Forma preferování vyplácení benefitů

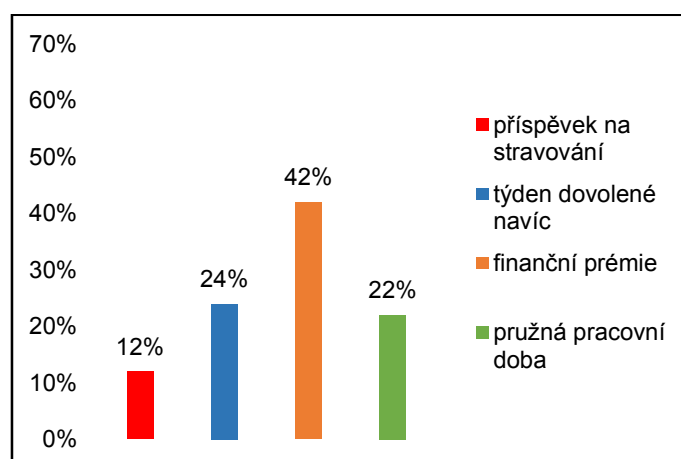


Zdroj: vlastní zpracování

Osmá otázka se týkala zaměstnaneckých výhod, neboli benefitů. Na výběr měli respondenti čtyři odpovědi: příspěvek na stravování, týden dovolené navíc, finanční prémie a pružná pracovní doba. Z grafu je patrné, že nejvíce pracovníků, tedy 42 % je spokojeno s finančními prémiemi. Některým zaměstnancům naopak více vyhovuje, že mají týden dovolené navíc a nejméně jsou spokojeni s příspěvkem na stravu. Spokojenost zaměstnanců s benefity je znázorněna v grafu č. 4.8.

Graf 4.8

Spokojenost zaměstnanců s určitou formou benefitu



Zdroj: vlastní zpracování

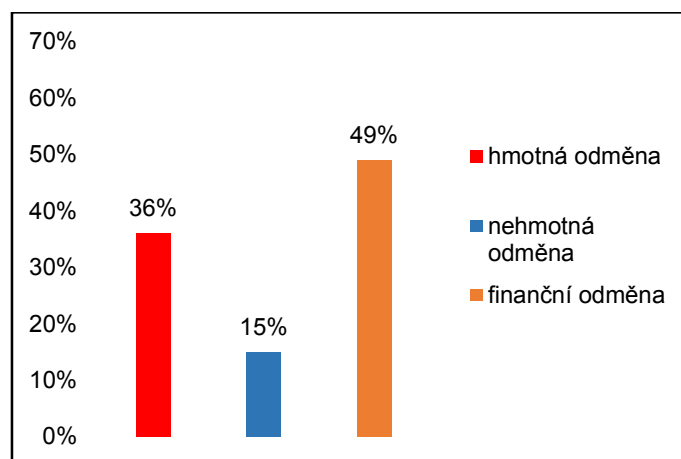
Další otázka, **tedy devátá**, která byla jediná otevřená se týkala opět benefitů. Cílem bylo zjistit, jaké zaměstnanecké výhody pracovníci v podniku postrádají.

Nejčastější odpovědí respondentů bylo, že by chtěli zvýšit mzdu. Týkalo se to spíše zaměstnanců od 20-40 let. Asi třetina odpověděla, že jim chybí třináctý plat. Někteří si také stěžovali na špatnou komunikaci mezi dispečery a řidiči a také na někdy nízkou motivaci od manažera firmy. Ostatní se svěřili, že by chtěli zavést příspěvek na penzijní připojištění.

Desátá otázka byla položena, aby autorka zjistila, jakou formu odměny zaměstnanci nejvíce požadují. Nejvíce odpovědí, 49 % získala odpověď finanční odměna, což bylo v celku patrné již z předchozích otázek. (zaměstnanci chtěli zvýšit mzdu a nejlepším benefitem jsou pro ně finanční prémie). Naopak nejméně zaměstnanců by chtělo vyplácet odměny ve formě nehmotné, a to 15 %, což může být třeba pochvala, uznání, individuální pracovní doba apod. Zájem zaměstnanců o konkrétní formu odměny je znázorněn v grafu č. 4.9.

Graf 4.9

Zjištění zájmu zaměstnanců o formu odměny

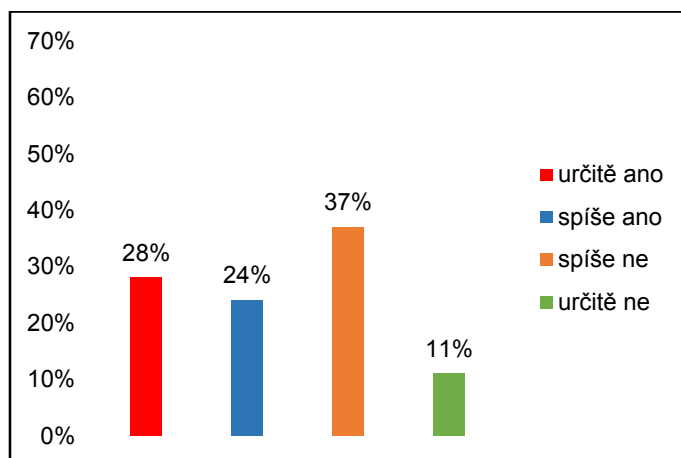


Zdroj: vlastní zpracování

Jedenáctá otázka byla zaměřena na ohodnocení pracovníků ve firmě. Na výběr byly čtyři odpovědi: určitě ano, spíše ano, spíše ne, určitě ne. 37 % respondentů odpovědělo spíše ne, tzn., že jsou nespokojeni se svou mzdou a požadují ji zvýšit. Odpovědi jsou znázorněny v grafu č. 4.10.

Graf 4.10

Názor zaměstnanců na své ohodnocení v podniku

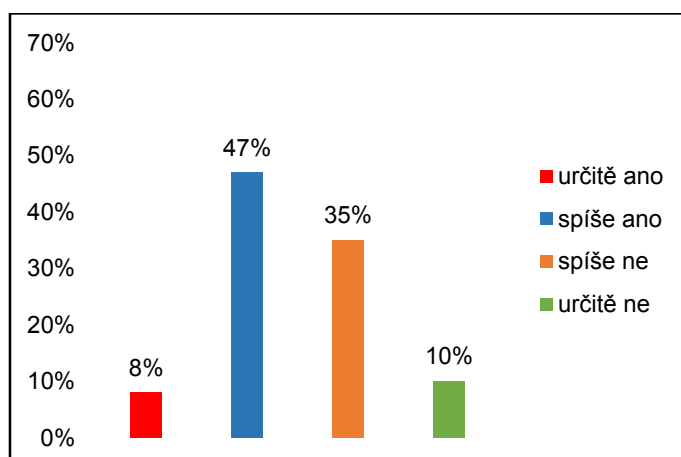


Zdroj: vlastní zpracování

Dvanáctá otázka byla podobná předchozí jedenácté otázce, protože měla nastavené stejné odpovědi. Tato otázka se tentokrát zabývala motivací. Cílem bylo zjistit, zda jsou pracovníci spokojeni s motivací od svého vedoucího. 47 %, tedy skoro polovina odpověděla spíše ano, což lze chápat, že jsou spokojeni s motivací. Pouze 10 % zaměstnanců odpovědělo určitě ne, tedy, že nejsou dostatečně motivováni. Další názory jsou zobrazeny v grafu č. 4.11.

Graf 4.11

Názor pracovníků na motivaci od svého nadřízeného

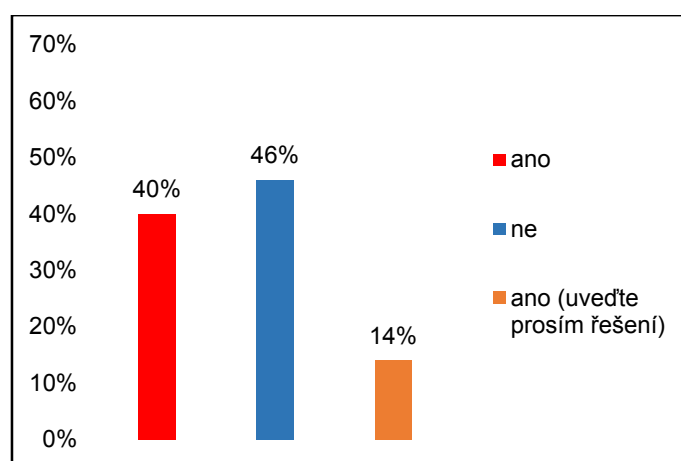


Zdroj: vlastní zpracování

Poslední **třináctá otázka** byla polootevřená a zaměřila se na nalezení řešení jak zlepšit současný systém péče o zaměstnance v podniku Forman Adamec, a.s. Odpovědi byly celkem vyrovnané. 46 % respondentů si myslí, že žádný způsob zlepšení neexistuje. 40 % odpovědělo ano, tedy mají pocit, že existuje řešení jak systém zlepšit. Pouze 14 % uvedlo ano včetně řešení. Možné způsoby zlepšení zaměstnanci uváděli jako příspěvky na dovolenou a rekreační pobyty, zlepšit komunikaci mezi nadřízenými a podřízenými, zvýšit mzdu apod. Odpovědi jsou znázorněny v grafu č. 4.12.

Graf 4.12

Zjištění názoru zaměstnanců jak zlepšit zaměstnanecký systém v podniku



Zdroj: vlastní zpracování

4.3 Návrhy opatření

Tato podkapitola je zaměřena na návrhy opatření v podniku forman Adamec, a.s. Návrhy byly vypracovány pomocí dotazníkového šetření zaměstnanců a cílem je, aby navrhované změny byly ve firmě realizovány, což by mělo vést ke zlepšení systému péče o zaměstnance a tedy i k celkovému profilu společnosti.

Zaměstnanecké výhody

Mezi doporučení jak zlepšit poskytování zaměstnaneckých výhod v podniku patří přidat pracovníkům třinácté platy, nejlépe v měsíci prosinci, tak jak si zaměstnanci přejí. Dalším možným návrhem je zavést poskytování slevových poukazů např. na masáže, sportovní či rekreační pobyty, wellness centra apod.

Zvýšení mzdy

V dotazníku si zaměstnanci nejčastěji stěžovali na zvýšení své mzdy. Proto by bylo vhodné doporučit zvýšení mzdy za ujetý kilometr z 0,60 Kč například na 1 Kč. Takové opatření se týká řidičů v mezinárodní dopravě. U vnitrostátních pracovníků by bylo možné zvýšení mzdy za odpracovanou dobu. V současné době jim je vypláceno 85 Kč/hod. Majitel podniku by mohl uvažovat např. o 100 Kč sazbě za hodinu.

Zavedení příspěvku na penzijní připojištění

Další bod, který pracovníci uváděli pro zlepšení je příspěvek na penzijní připojištění. Podnik Forman Adamec, a.s. by výši příspěvku mohl odvíjet např. od odpracované doby zaměstnanců ve firmě podle tabulky č. 4.1.

Tab. 4.1

Návrh příspěvku na penzijní připojištění dle odpracované doby v podniku

Počet let v podniku Forman Adamec, a.s.	Výše příspěvku/měsíc (v Kč)
Do 1 roku	0
Od 1 do 5 let	350
5 - 10 let	750
10 a více let	1 150

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 4.1 ukazuje návrh příspěvku na penzijní připojištění dle odpracované doby zaměstnanců v podniku. Příspěvek by se vyplácel pracovníkům, kteří jsou zaměstnaní dobu delší než 1 rok. Nejvyšší příspěvek by mohli získat řidiči, kteří by odpracovali 10 a více let, a to 1 150 Kč.

4.4 Náklady podniku související s návrhy opatření

Samozřejmě s každou navrhovanou změnou v podniku, která pomůže zlepšit péči o zaměstnance, neodmyslitelně souvisí i náklady, se kterými musí majitel společnosti počítat. Proto se autorka práce tyto náklady pokusila vyčíslit. Vypracovala výpočty pouze pro 68 zaměstnanců, protože 2 řidiči dotazník nevyplnili. Z 68 pracovníků pracuje 35 v mezinárodní dopravě a 33 ve vnitrostátní dopravě.

Vyplácení třináctých platů

Autorka navrhuje vyplácet třinácté platy jednou ročně každému zaměstnanci ve výši 10 000 Kč.

$$68 \text{ pracovníků} \cdot 10\,000 \text{ Kč} = 680\,000 \text{ Kč}$$

$$680\,000 \cdot 34 \% = 231\,200 \text{ Kč} + 680\,000 = \mathbf{911\,200 \text{ Kč}}$$

(34 % = odvody zaměstnavatele za sociální a zdravotní pojištění zaměstnanců)

Poskytování slevových poukazů

Mezi návrhy ke zlepšení bylo umístěno i poskytování slevových poukazů na masáže, rekreační pobyty apod. Majitel by mohl tyto slevy řidičům poskytovat dvakrát ročně. Hodnota poukázky by mohla činit 400 Kč.

$$400 \text{ Kč} \cdot 68 \text{ pracovníků} \cdot 2 = \mathbf{54\,400 \text{ Kč}}$$

Zvýšení mzdy

U řidičů mezinárodní dopravy byl návrh zvýšit mzdu za ujetý kilometr z 0,60 Kč na 1 Kč, kdy průměrný počet ujetých kilometrů jednoho řidiče za rok je asi 120 000. U vnitrostátních pracovníků, kteří jsou placeni od hodiny, by bylo možné navýšit mzdu z 85 Kč/hod. na 100 Kč/hod. Průměrný počet odpracovaných hodin řidiče za rok je asi 1900.

Mezinárodní doprava:

$$1 \text{ Kč} - 0,60 \text{ Kč} = 0,40 \text{ Kč} \cdot 120\,000 \text{ km} = 48\,000 \text{ Kč} \cdot 35 \text{ pracovníků} = \\ 1\,680\,000 \text{ Kč}$$

Vnitrostátní doprava:

$$100 \text{ Kč} - 85 \text{ Kč} = 15 \text{ Kč} \cdot 1\,900 \text{ km} = 28\,500 \text{ Kč} \cdot 33 \text{ pracovníků} = 940\,500 \text{ Kč}$$

$$\text{Celkem: } 1\,680\,000 \text{ Kč} + 940\,500 \text{ Kč} = 2\,620\,500 \text{ Kč}$$

$$\text{Celkem včetně odvodů: } 2\,620\,500 \text{ Kč} \cdot 34 \% = 890\,970 \text{ Kč} + 2\,620\,500 \text{ Kč} = \\ \mathbf{3\,511\,470 \text{ Kč}}$$

(34 % = odvody zaměstnavatele za sociální a zdravotní pojištění zaměstnanců)

Příspěvek na penzijní připojištění

Dle tabulky 4.2 autorka vypočítala náklady za rok dle odpracované doby pracovníků.

Tab. 4.2

Náklady podniku na vyplácení příspěvků penzijního připojištění

Odpracovaná doba řidičů v podniku	Výše příspěvku/rok (v Kč)	Počet pracovníků	Náklady podniku/rok (v Kč)
Do 1 roku	0	9	0
Od 1 do 5 let	4 200	20	84 000
5 – 10 let	9 000	23	207 000
10 a více let	13 800	16	220 800

Zdroj: vlastní zpracování

Náklady podniku za rok byly vypočítány pomocí násobení počtu pracovníků a poskytovaného příspěvku. Celkové náklady za rok za 68 zaměstnanců činí **511 800 Kč**.

Celkové náklady za všechny provedené návrhy:

$$911\,200\text{ Kč} + 54\,400\text{ Kč} + 3\,511\,470\text{ Kč} + 511\,800\text{ Kč} = \mathbf{4\,988\,870\text{ Kč/rok}}$$

Na závěr vidíme, že je pěkné si udržet pracovníky v podniku dlouho dobu pomocí poskytování zaměstnaneckých výhod, ale musíme k tomu zohlednit i náklady, které se při tom podniku navýší.

5 ZÁVĚR

Bakalářská práce byla vypracována na téma systém péče o zaměstnance v dopravním podniku. V teoretické části byly popsány jednotlivé aspekty týkající se péče o zaměstnance jako je pracovní doba, pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, vzdělávání, motivace, hodnocení, odměňování zaměstnanců, zaměstnanecké výhody a péče o životní prostředí. V praktické části byl stručně představen podnik, ve kterém je práce realizována a poté provedeno dotazníkové šetření, pomocí kterého byly vypracovány návrhy opatření na zlepšení celého systému a následně i náklady, které se podniku navýší při realizování změn.

Na základě výsledků z dotazníků bylo zjištěno, jak jsou zaměstnanci spokojeni s péčí o ně. Celkově lze říci, že většina spokojena je, ostatní uvedli, co by bylo dobré ve společnosti zlepšit. Na základě jejich odpovědí byly vypracovány návrhy opatření v podobě zvýšení mzdy za ujetý kilometr a také za odpracované hodiny. Dalším návrhem bylo zavedení některých dalších zaměstnaneckých výhod, např. slevové poukazy na wellness pobyty, masáže a dále vyplácení třináctých platů. Posledním doporučením bylo zavedení měsíčního příspěvku na penzijní připojištění podle odpracované doby zaměstnanců. Příspěvek by se vyplácel těm, kteří jsou v podniku déle než 1 rok. Kdyby majitel firmy realizoval všechny tyto návrhy ke zlepšení systému péče o zaměstnance, za rok by se náklady podniku zvýšily o 4 988 870 Kč.

Cílem bakalářské práce bylo popsat nástroje používané ke stimulaci výkonů pracovníků v dopravním podniku Forman Adamec, a.s. a následně je vyhodnotit.

Seznam použité literatury

Knihy a tištěné zdroje

AMRSTRONG, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-1407-3.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074003479.

KOCIÁNOVÁ, Renata. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOCIÁNOVÁ, Renata. 2012. *Personální řízení: Východiska a vývoj*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, Josef. 2000. *ABC praktické personalistiky*. Praha: LINDE nakladatelství s.r.o. ISBN 80-86131-25-4.

KOUBEK, Josef. 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 9788024738239.

KOUBEK, Josef. 2012. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vydání. Praha: Management Press. ISBN 9788072611683.

LEWTHWAITE, Julie. 2007. *Začínám řídit lidi: poprvé manažerem*. Brno: Computer press, a.s. ISBN 978-80-251-1727-9.

ROSENBLOOM, Deborah. 1998. *Employee benefits*. Gaithersburg, Maryland: An aspen publication. ISBN 0-8342-1158-0.

STÝBLO, Jiří. 2003. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-097-X.

ŠIKÝŘ, Martin. 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 9788024741512.

TOMŠÍK, Pavel a Jiří DUDA. 2011. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Mendelova univerzita v Brně. ISBN 9788073755560.

URBAN, Jan. 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7357-925-8.

URBAN, Jan. 2003. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI. ISBN 80-86395-46-4.

Internetové zdroje

Forman Adamec - International Transport [online]. 2014 [cit. 2016-02-24]. Dostupné z: <http://www.formannj.cz/>.

Personální strategie a politika. In: Podnikátor [online]. 2012 [cit. 2016-01-27]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/personalistika/rizeni-lidskych-zdroju/n:17514/Personalni-strategie-a-politika>.

Studium psychologie: "Web o psychologii, přehledně a v souvislostech" [online]. Webygo.cz, 2016 [cit. 2016-03-11]. Dostupné z: <http://www.studium-psychologie.cz/obecna-psychologie/12-motivace-deleni-motivu.html>.

SURVIO s.r.o., internetový nástroj pro tvorbu dotazníku, 2012. Dostupný z: <http://www.survio.com/cs/>.

Ostatní zdroje

ČOPÍKOVÁ, Andrea. *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*. [přednáška]. Valašské Meziříčí.

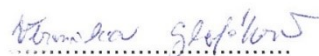
Interní informace podniku Forman Adamec, a.s.

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

Ve Valašském Meziříčí dne 6. května 2016



jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha č. 1

Dotazník